INTRODUCTION

Objet

Les programmes visant à appuyer activement les perspectives d'emploi des jeunes existent depuis des dizaines d'années dans les pays industrialisés mais sont relativement nouveaux dans les pays en développement. De manière générale, les interventions axées sur les moyens de subsistance des jeunes soutiennent les moyens dont disposent les jeunes pour gagner leur vie et concernent notamment la formation, les services publics, l'entrepreneuriat des jeunes et les services financiers. De manière plus précise, de nombreux agents d'exécution définissent les programmes axés sur les sources de revenus des jeunes comme étant des activités ciblant principalement les groupes vulnérables et exclus de l'économie informelle, et mettant particulièrement l'accent sur l'emploi indépendant. Le présent guide adopte la définition la plus large et inclut la mise en valeur des ressources humaines dans le secteur formel.

En tant que secteur relativement neuf et novateur, peu d'interventions ont été évaluées de manière rigoureuse. En réalité, la plupart des agents d'exécution ne pourraient citer que quelques exemples. Que signifie vraiment le terme *rigueur* ? Quelles méthodes sont ou ne sont pas rigoureuses ? Pour les agents d'exécution, il peut souvent sembler évident que notre intervention aboutit aux résultats escomptés. Pourquoi dépenser nos ressources limitées dans une évaluation coûteuse au lieu d'utiliser cet argent pour fournir des services à davantage de jeunes ?

Pour ceux qui ne participent pas directement à l'intervention, son efficacité n'est pas toujours évidente. Les décideurs et les donateurs veulent des résultats crédibles et transparents répondant à certaines normes minimales fiables. Ils souhaitent souvent des évaluations basées sur les méthodes de recherche utilisées en sciences sociales qui peuvent fournir des estimations solides sur la manière dont l'intervention a touché un participant lambda du programme. Les agents d'exécution, bien qu'ils souhaitent fournir des informations de qualité sur leurs programmes, peuvent quant à eux estimer que les évaluations rigoureuses, complexes, qui peuvent s'avérer coûteuses et utiliser d'autres ressources, sont rarement réalistes et souvent inaccessibles.

Domaines d'intervention des programmes de développement de sources de revenus pour les jeunes

- *Formation pratique et professionnelle*
- *Emploi subventionné, notamment les subventions salariales ainsi que les programmes concernant les travaux publics et les services publics*
- *Services de l'emploi, notamment l'aide à la recherche d'emploi et au placement*
- *Entreprises et entrepreneuriat des jeunes*
- *Services financiers comprenant les jeunes*
- *Programmes non traditionnels pour les groupes exclus*
- *Réglementation du marché du travail touchant les jeunes*

Sources : Betcherman et al. (2007); Cunningham, Sanchez-Puerta, and Wuermli (2010); DFID (1999).

Destinataires

Le présent document est un guide d'introduction rédigé pour les agents d'exécution n'ayant que peu ou pas de connaissances sur les évaluations d'impact ou les méthodes de recherche quantitative, mais qui souhaitent néanmoins faire la preuve des résultats obtenus. Il s'adresse aux administrateurs de programmes et aux responsables du suivi et évaluation au niveau local dans toutes les organisations exerçant dans le domaine des sources de revenus des jeunes : organisations non-gouvernementales (ONG) locales et internationales, autorités locales et nationales, et donateurs bilatéraux et multilatéraux.

Étant donné les différents parcours et expériences des agents d'exécution, il est impossible d'adapter ce guide de manière égale à tout un chacun. Toutefois, nous avons essayé d'aborder de manière complète les méthodes d'évaluation des interventions afin que les lecteurs puissent s'identifier aux parties répondant au mieux à leurs intérêts et à leurs besoins.

Objectif

L'objectif du présent guide est de fournir aux lecteurs les concepts et instruments de base nécessaires pour prendre des décisions en connaissance de cause sur la meilleure façon d'évaluer leur programme. Nous souhaitons faire clairement comprendre les options qui existent en matière d'évaluation et les aspects que les agents d'exécution doivent prendre en compte au moment de choisir

celle qui leur convient, selon les objectifs d'apprentissage et le contexte opérationnel. En outre, nous décrivons comment réaliser une évaluation d'impact si elle s'avère être la méthode d'évaluation choisie.

L'objectif général est de renforcer la base sur laquelle les programmes sont élaborés et les politiques formulées en augmentant le nombre d'évaluations de la qualité dans le domaine des sources de revenus des jeunes, ce qui permettra de multiplier les interventions réussies et de les reproduire ailleurs.

But du guide

Le guide traite du suivi et de l'évaluation des interventions dans le domaine des sources de revenu des jeunes et met particulièrement l'accent sur l'évaluation d'impact. Même si les termes *suivi* et *évaluation* vont souvent de pair, ils se réfèrent à des activités assez différentes.

Le *suivi* porte sur la mise en œuvre et les progrès d'une intervention afin de soutenir l'administration du programme. Il s'agit :

- De collecter les données relatives à une mise en œuvre particulière et aux indicateurs de résultats.
- D'évaluer le respect des programmes de travail et des budgets.
- D'utiliser des informations pertinentes pour la gestion de projet et la prise de décisions.
- D'un processus continu.
- De répondre à la question suivante : « Exécutons-nous bien le projet ? »

L'évaluation fait le bilan de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une intervention afin de soutenir une nouvelle planification. Il s'agit :

- De collecter les données relatives à la conception, à la mise en œuvre et aux résultats d'un projet.
- D'examiner la pertinence, la bonne marche, l'efficacité et la durabilité d'un projet.
- De collecter des informations utiles quant aux effets de l'intervention.
- D'un processus périodique ; généralement annuel, effectué à la fin d'un projet, et comprenant la suite donnée au projet.
- De répondre à la question suivante : « Exécutons-nous le bon projet ? »

Dans l'idéal, le suivi et l'évaluation devraient faire partie intégrante du programme, dès sa conception. À vrai dire, une évaluation exacte de la réussite d'une intervention est presqu'impossible si l'évaluation n'est pas considérée comme une priorité jusqu'à ce que le programme touche à sa fin.

Une *évaluation d'impact* est un type d'évaluation qui mesure les changements apportés au bien-être des personnes, familles ou communautés concernées par une intervention en particulier. Elle répond à la question suivante : Que serait-il advenu aux bénéficiaires sans l'exécution de ce programme ? Par exemple, si un jeune diplômé d'un programme de formation professionnelle trouve un travail, s'agit-il d'un résultat direct du programme ou cette personne aurait-elle de toute façon trouvé du travail ? Comparer la situation des participants à celle d'un groupe soigneusement établi n'ayant pas participé au programme permet d'établir le lien de cause à effet. Autrement dit, une évaluation d'impact nous permet d'attribuer tout changement observé sur le bien-être des bénéficiaires du programme à l'efficacité de notre intervention.

Une évaluation d'impact est un type d'évaluation parmi d'autres, qui a ses avantages et ses limites. Nous pensons que toute intervention n'a pas nécessairement besoin d'être assortie d'une évaluation d'impact et que l'évaluation devrait appuyer l'élaboration de programmes, et non l'inverse.

[Définition]

Suivi : Processus continu de recueil et d'analyse d'informations pour voir comment un projet, un programme ou une politique est mis en œuvre et mise en regard des résultats obtenus et des résultats escomptés.

Évaluation : Diagnostic systématique et objectif de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un projet en cours ou achevé pour en déterminer la pertinence, la réalisation des objectifs fixés, la bonne marche, l'efficacité, les effets et la durabilité.

Évaluation d'impact : Type d'évaluation mené pour apprécier les changements apportés au bien-être des personnes, des foyers ou des communautés qui peuvent être attribués à une intervention en particulier.

Sources : d'après Gertler et al. (2011); Kusek and Rist (2004); OECD (1991).

Toute évaluation doit être adaptée aux caractéristiques et au contexte opérationnels de l'intervention en question tout en s'inscrivant dans un cadre plus large fondé sur un système de suivi établi. Cela dit, nous pensons que nous pourrions beaucoup apprendre si nous utilisions les méthodes d'évaluation d'impact plus souvent.

Le présent guide se distingue des travaux existants de trois grandes façons:

- Premièrement, nous appliquons directement les concepts de suivi et d'évaluation – et d'évaluation d'impact en particulier – au secteur des moyens de subsistance des jeunes. L'ouvrage présente des exemples réels, des témoignages, des indicateurs et des difficultés concrètes rencontrées dans l'évaluation des interventions axées sur les sources de revenu des jeunes.
- Deuxièmement, nous cherchons l'équilibre entre les outils pratiques qui privilégient le suivi et l'évaluation de manière générale (par exemple, Gosparini et al. 2004; Kellogg 1998; Kellogg 2004) et d'autres publications spécifiquement axées sur l'évaluation d'impact (par exemple, Baker 2000; Duflo, Glennerster et Kremer 2006; Gertler et al. 2011; Khandker, Koolwal et Samad 2010; Ravallion 2008).
- Troisièmement, nous nous adressons expressément aux agents d'exécution dans le domaine des sources de revenu des jeunes qui ne connaissent pas les méthodes de recherche et d'évaluation et qui souhaitent consulter une illustration succincte, mais complète, du suivi et de l'évaluation, ainsi que de leur mise en pratique dans leur travail quotidien. Par conséquent, contrairement aux publications susmentionnées, le présent guide vise à exposer - plus brièvement et sous le prisme des jeunes- le contenu de chacune d'entre elles. Pour une présentation plus complète de l'évaluation d'impact et de sa mise en œuvre dans le contexte du développement, nous encourageons les lecteurs à consulter *L'évaluation d'impact en pratique* (Impact Evaluation in Practice), de Gertler et al. (2011).

Études de cas

Tout au long du guide, nous utilisons le projet de Fonds d'action sociale pour le Nord de l'Ouganda (NUSAF) pour illustrer les principaux points de chaque note. Nous avons choisi le NUSAF parce qu'il contient plusieurs facettes d'un programme type axé sur les sources de revenu pour les jeunes et que l'évaluation d'impact de ce projet s'est heurtée à de nombreuses difficultés. Certes, le NUSAF est relativement vaste par rapport à de nombreux autres projets en la matière. Mais, comme nous allons le voir, des évaluations d'impact peuvent être menées pour des programmes plus petits. Nous espérons que les lecteurs trouveront des points de l'étude de cas suffisamment proches de leur situation.

Étude de cas du NUSAF : Historique

Informations générales

Nom du projet :	Programme « Youth Opportunities Program » du NUSAF visant à améliorer les perspectives d'emploi des jeunes
Groupe cible :	Jeunes pauvres âgés de 15 à 35 ans dans une région ougandaise en situation d'après-conflit
Nombre de bénéficiaires :	Plus de 8 000
Budget :	1,6 million de dollars E.-U

(suite page suivante)

Étude de cas du NUSAF : Historique (suite)

Cadre du projet

Pendant vingt ans, la plupart de l'Ouganda a connu une croissance économique, une sécurité physique et une stabilité politique assorties d'une hausse des niveaux éducatif et sanitaire. Toutefois, les districts du nord du pays étaient à tous égards à la traîne. L'activité commerciale était traditionnellement située dans le sud-ouest et le centre du pays du fait d'un type de développement précolonial et colonial, de la proximité des partenaires commerciaux et de l'existence d'infrastructures.

En outre, vingt ans de guerre civile et d'insécurité dans le nord du pays (et les pays voisins) ont déstabilisé l'économie et la société de la région. La quasi-totalité des zones du nord ont connu une forme d'insécurité physique (insurrection armée, déplacement interne, vol de bétail, etc.). La guerre civile dans les districts ethniques d'Acholi, qui a déplacé toute la population rurale, soit près de deux millions de personnes, vient de se terminer. À mesure que l'urgence humanitaire diminuait, l'aide humanitaire disparaissait progressivement et l'aide nationale et internationale au développement augmentait fortement.

Le plan du Gouvernement ougandais en faveur de la paix, du redressement et du développement visait à consolider l'autorité de l'État, à reconstruire les communautés, à promouvoir la paix et la réconciliation et à revitaliser l'économie par une série de programmes, dont le NUSAF.

Activités de projet

Le Programme du NUSAF visant à améliorer les perspectives d'emploi des jeunes a ciblé les 15-35 ans vivant dans la pauvreté, et au chômage ou sous-employés. De petits groupes de jeunes s'étant organisés de manière autonome devaient définir une compétence professionnelle intéressante, identifier un institut de formation professionnelle et présenter au NUSAF du district des services techniques à financer.

Ce programme s'articulait autour de deux grands volets.

Le premier volet permettait un transfert de liquidités de 7 000 dollars E.-U. maximum aux groupes locaux de jeunes pour qu'ils s'inscrivent à l'institut de formation professionnelle, achètent le matériel de formation et s'acquittent des frais de démarrage du commerce après avoir réussi la formation.

Le deuxième volet a renforcé les capacités des ONG, des organisations communautaires et des instituts de formation professionnelle en matière de réponse aux besoins des jeunes. (La durée et l'intensité du conflit ont détruit la plupart des infrastructures du nord du pays, en particulier les établissements d'enseignement. En investissant dans ces institutions, on pourrait augmenter les capacités.)

Source : Blattman, Fiala, and Martinez (2011).

Brève description du guide et mode d'emploi

Le guide se présente comme une série de notes brèves regroupées en deux grandes parties. La première partie vise à comprendre les raisons d'une évaluation et à s'y préparer tandis que la deuxième porte sur la mise sur pied d'une évaluation d'impact. Même s'il est important de bien connaître toutes les étapes du processus, il n'est pas nécessaire de lire ce guide de A à Z. Chaque note est conçue comme un chapitre indépendant des autres, que chacun peut consulter selon ses besoins. À un lecteur qui souhaite en savoir plus sur la planification du suivi et de l'évaluation en général, nous recommandons de commencer par la première partie. En revanche, les lecteurs qui connaissent bien ce sujet mais souhaitent en savoir plus sur l'évaluation d'impact seront plus intéressés par la deuxième partie. Le tableau ci-après indique les notes les plus pertinentes pour chaque lecteur.

Guide du lecteur

PARTIE I: Jeter les bases d'une évaluation Les quatre notes de cette partie décrivent comment se préparer à une évaluation d'impact.						
Note	**Description**	**Décideurs**	**Administrateurs de programme**	**Responsables du suivi et évaluation**	**Chercheurs et personnes chargées de l'élaboration des programmes**	**Experts en évaluation d'impact**
1	Porte sur l'importance de l'évaluation et son appui aux objectifs programmatiques et organisationnels.	✓	✓			
2	Se penche sur quelques-unes des questions essentielles concernant la conception de programmes auxquelles il faudrait avoir répondu avant de passer au suivi et à l'évaluation.		✓			
3	Présente les principales étapes de l'élaboration d'un système de suivi, socle indispensable de toute évaluation.		✓	✓		
4	Pose la question du type d'évaluation qui convient le mieux à chaque programme. La réponse dépend des objectifs d'apprentissage, du contexte et des caractéristiques du projet et des ressources disponibles.	✓	✓	✓	✓	✓
PARTIE II: Renforcer les connaissances sur le programme au moyen de l'évaluation d'impact Les notes de cette partie présentent l'évaluation d'impact et donne des orientations concrètes sur sa mise en œuvre dans le cadre de l'élaboration de programmes relatifs aux moyens de subsistance des jeunes.						
Note	**Description**	**Décideurs**	**Administrateurs de programme**	**Responsables du suivi et évaluation**	**Chercheurs et personnes chargées de l'élaboration des programmes**	**Experts en évaluation d'impact**
5	Présente les principales caractéristiques d'une évaluation d'impact et explique pourquoi certaines méthodes d'évaluation couramment utilisées ne répondent pas aux mêmes critères de qualité.	✓	✓	✓	✓	
6	Se penche sur les instruments et méthodes d'évaluation d'impact et explique leur fonctionnement et ce que cela exige. Fournit également un arbre de décision pour aider le lecteur à réfléchir à la méthode la mieux adaptée à son cas.		✓	✓	✓	
7	Passe du niveau conceptuel au niveau pratique en exposant les principales mesures à prendre pour mener une évaluation d'impact et fournir des ressources pratiques. Ces mesures couvrent la totalité du processus, des premiers préparatifs à la communication des résultats.		✓	✓	✓	✓
8	Présente les instruments nécessaires pour accroître la pertinence des évaluations d'impact. Contient un aperçu de la variété des questions sur les évaluations d'impact, de l'utilisation de méthodes mixtes et des analyses coût-efficacité et coût-avantage.				✓	✓